

# L'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation

Serge PERROT

Centre de recherche CREPA

Université Paris Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75775 Paris Cédex 16

Tél : 01 44 05 49 94

Courriel : [serge.perrot@dauphine.fr](mailto:serge.perrot@dauphine.fr)

## **Résumé :**

La (ré)conciliation de l'économique et du social renvoie à de multiples dimensions et points de vue de la relation entre l'individu, l'organisation, et l'environnement social voire sociétal. Cet article se propose d'approfondir un aspect de la problématique, en traitant de la relation entre l'individu et l'organisation à travers le concept de socialisation organisationnelle.

Plus précisément, alors que les recherches sur la socialisation organisationnelle utilisent de nombreux indicateurs individuels, nous posons ici la question de la convergence de ces indicateurs selon leur niveau d'analyse. Sans toutefois confondre les deux notions, nous utiliserons le regard du manager comme un des indicateurs possibles d'un « point de vue organisationnel », et analyserons donc en l'occurrence la convergence ou divergence des perceptions de la socialisation selon qu'il s'agisse du manager ou du managé.

Trois types de résultats empiriques sont présentés : le niveau de socialisation perçu sur les indicateurs par les managés et leurs managers (moyenne), les corrélations entre ces mesures (managé vs manager), et les déterminants clés de la satisfaction des managers et des managés.

Les résultats obtenus conduisent à s'interroger sur le concept même de socialisation organisationnelle, et la pertinence du seul niveau d'analyse individuel dans ce domaine de recherche, voire plus largement.

# L'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation

## **Résumé :**

La (ré)conciliation de l'économique et du social renvoie à de multiples dimensions et points de vue de la relation entre l'individu, l'organisation, et l'environnement social voire sociétal. Cet article se propose d'approfondir un aspect de la problématique, en traitant de la relation entre l'individu et l'organisation à travers le concept de socialisation organisationnelle.

Plus précisément, alors que les recherches sur la socialisation organisationnelle utilisent de nombreux indicateurs individuels, nous posons ici la question de la convergence de ces indicateurs selon leur niveau d'analyse. Sans toutefois confondre les deux notions, nous utiliserons le regard du manager comme un des indicateurs possibles d'un « point de vue organisationnel », et analyserons donc en l'occurrence la convergence ou divergence des perceptions de la socialisation selon qu'il s'agisse du manager ou du managé.

Trois types de résultats empiriques sont présentés : le niveau de socialisation perçu sur les indicateurs par les managés et leurs managers (moyenne), les corrélations entre ces mesures (managé vs manager), et les déterminants clés de la satisfaction des managers et des managés.

Les résultats obtenus conduisent à s'interroger sur le concept même de socialisation organisationnelle, et la pertinence du seul niveau d'analyse individuel dans ce domaine de recherche, voire plus largement.

# L'INDIVIDU ET L'ORGANISATION :

## UNE APPROCHE PAR LE CONCEPT DE SOCIALISATION

### Introduction

La (ré)conciliation de l'économique et du social renvoie à de multiples dimensions et points de vue de la relation entre l'individu, l'organisation, et l'environnement social voire sociétal. Cet article se propose d'approfondir un aspect de la problématique, en traitant de la relation entre l'individu et l'organisation à travers le concept de socialisation organisationnelle.

Bien que la littérature consacrée à cette question soit relativement abondante, la très grande majorité des recherches s'intéressent exclusivement au niveau d'analyse individuel, et occultent ainsi la vision de l'organisation. Or, la notion de socialisation organisationnelle, qui par nature implique l'organisation, ne peut pas être appréhendée uniquement par un niveau d'analyse individuel.

Nous nous intéresserons donc ici aux indicateurs du niveau de socialisation organisationnelle d'un double point de vue : individuel et organisationnel. Plus précisément, la question de recherche soulevée concerne la manière dont les indicateurs de socialisation organisationnelle sont perçus par l'individu et par l'organisation : y a-t-il convergence ou divergence ? Une (ré)conciliation est-elle envisageable entre ces deux niveaux d'analyse ?

Nous tenterons d'apporter une réponse à cette question de recherche, en explorant notamment les corrélations entre les indicateurs individuels et organisationnels du processus de socialisation, grâce à des données recueillies par questionnaires.

### **1 La socialisation organisationnelle et ses indicateurs**

Pour répondre à notre question générale de recherche, celle de la convergence des perceptions individuelles et organisationnelles relatives au niveau de socialisation, une identification préalable des indicateurs de socialisation organisationnelle est nécessaire. Cette première partie a donc pour objet, après un rappel des principales définitions de la socialisation, d'identifier dans chaque courant de littérature les principaux indicateurs utilisés.

## **1.1 Les définitions générales de la socialisation**

De façon très générale, la socialisation organisationnelle est définie comme un processus par lequel les nouveaux entrants sont « rôdés », et « apprennent les ficelles » (Schein, 1988)<sup>1</sup> d'un métier, d'un poste, d'une entreprise... Il y a un coût d'apprentissage, lié par exemple aux attentes de l'organisation, qui constitue le prix de l'appartenance (Schein, 1988). Il s'agit d'un ajustement mutuel continu (Schein, 1988), avec un ensemble de processus en interactions, à l'interface entre l'individu et l'organisation. Van Maanen (1975) reprend les termes de « rodage », et « d'apprentissage des ficelles », en y rajoutant le fait de « trouver comment s'en sortir et réussir ». Feldman (1976) définit quant à lui la socialisation comme la façon dont des individus, au départ étrangers à l'organisation, sont transformés en membres participants et performants.

Néanmoins, l'ajustement entre l'individu et l'organisation ne peut se résumer à un phénomène d'apprentissage individuel. Les premières recherches consacrées à la socialisation organisationnelle, de nature essentiellement descriptives (Bray, Campbell et Grant, 1974 ; Cohen, 1973 ; Van Maanen, 1976b), ont ainsi permis de mettre en évidence l'impact du contexte organisationnel sur la socialisation des individus. Par exemple, Bray et al. (1974) observent des taux différents de réussite ou d'échec parmi les nouveaux entrants d'ATT en fonction de leur département d'affectation. Louis, Posner et Powell (1983) montrent quant à eux la diversité et l'utilité perçue des pratiques de socialisation organisationnelles, et Holton (1995) souligne la grande variabilité des expériences de socialisation vécues par les nouveaux entrants, suggérant ainsi la nécessaire contextualisation des choses.

Au-delà de ces études descriptives sur la socialisation organisationnelles, ses pratiques ou encore ses conséquences, Van Maanen (1976a) préconise la recherche de modèles explicatifs plus globaux, permettant de mieux comprendre le(s) processus en oeuvre.

## **1.2 Les modèles de socialisation par étape**

La représentation de la socialisation organisationnelle comme une suite d'étapes pré-identifiées n'obtient que de très faibles validations empiriques (e.g. Feldman, 1976). Néanmoins, l'intérêt de ces modèles est d'identifier les événements importants auxquels les nouveaux entrants dans l'organisation sont susceptibles de faire face (Wanous, 1992), même s'il ne semble pas y avoir de séquence type qui puisse caractériser un processus de

---

<sup>1</sup> Traduction de « breaking in » et « learnin the ropes »

socialisation. Reichers (1987) souligne que la vitesse de progression dans un processus de socialisation dépend de la fréquence des interactions que les nouvelles recrues entretiennent avec les autres personnes liées à leur rôle dans l'organisation.

De façon générale, les auteurs distinguent l'étape de « socialisation anticipée », de « rencontre », d'« ajustement mutuel », et d'« acceptation ». Cette dernière étape révèle la réussite ou l'échec du processus de socialisation organisationnelle, et se trouve associée à des indicateurs attitudinaux (implication organisationnelle, engagement au travail, satisfaction au travail, motivation intrinsèque, intentions de départ) et comportementaux (turnover, performance, innovation de rôle ou conformité de rôle). Plus rarement, le niveau de stress est également pris en compte parmi les indicateurs du niveau de socialisation.

### **1.3 Les tactiques de socialisation**

Une des premières recherches visant à comprendre les leviers d'action sur lesquelles une organisation peut jouer pour influencer la socialisation de ses membres est attribuée à Cogswell (1968), qui décrit les différences de contexte organisationnel selon trois dimensions : leur degré de formalisation, le caractère individuel ou collectif des pratiques, et l'existence ou non d'un modèle de rôle (en série / disjoint). Van Maanen (1978) puis Van Maanen et Schein (1979) ont complété cette typologie en caractérisant les pratiques de socialisation selon six dimensions : collectives vs individuelles, formelles vs informelles, séquentielles vs au hasard, fixes vs variables, en série vs disjoint, et investiture vs désinvestiture.

Ces travaux ont donné lieu à plusieurs études empiriques, considérant que ces six dimensions reflètent une seule polarité globale (Jones, 1986) : institutionnelle vs individuelle. Le positionnement des pratiques sur ce continuum est empiriquement associé à des indicateurs clés (Allen et Meyer, 1990 ; Jones, 1986 ; King et Sethi, 1998 ; Riordan, Weatherly, Vanderberg et Self, 2001). Ainsi, les processus institutionnels tendent à avoir des résultats considérés comme « positifs », en favorisant les répliques de rôles (par opposition à l'innovation de rôle), diminuant les conflits et l'ambiguïté de rôles, accroissant l'engagement au travail, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail, et diminuant les intentions de départ.

Notons ici que les indicateurs de socialisation utilisés sont les mêmes que pour les modèles par étapes, à l'exception des notions de conflits de rôles et d'ambiguïté de rôle, qui étaient précédemment considérés comme des variables de processus (e.g. Feldman, 1976,

1981) et non des variables expliquées. Par ailleurs, un nouvel indicateur apparaît dans ces travaux : il s'agit du degré d'innovation vs réplication de rôle.

#### **1.4 Le contenu de la socialisation organisationnelle**

Si la socialisation organisationnelle correspond à des processus multiples (Feldman, 1981), la nature des dimensions de la socialisation reste sujette à débat (Morrison, 1995). Fisher (1986) distingue par exemple quatre types de contenu : 1/ les valeurs, buts et culture de l'organisation, 2/ les valeurs, normes et relations au sein du groupe de travail, 3/ la maîtrise des compétences nécessaires pour la réalisation des tâches, et 4/ les changements personnels. Feldman (1981) associe quant à lui aux différentes étapes des contenus spécifiques, comme l'acquisition des comportements de rôle, l'acquisition des compétences requises, et l'ajustement aux normes et valeurs du groupe de travail. L'auteur suggèrera plus tard (Feldman, 1989) un quatrième domaine de socialisation relatif aux caractéristiques organisationnelles (pouvoir, langage, mission, etc.).

Malgré l'absence de consensus quant aux dimensions de la socialisation, des chevauchements évidents apparaissent entre les différentes typologies proposées. Ostroff et Kozlowski (1992) suggèrent de retenir les aspects de la socialisation liés à la réalisation des tâches dans le cadre du travail confié, aux rôles organisationnels, aux processus de groupe, et aux caractéristiques organisationnelles. De même, Holton (1996) suggère que l'apprentissage s'articule autour du travail à proprement parler, de l'organisation, des gens dans l'organisation, et de l'individu lui-même. Une grande proximité en termes de contenu de la socialisation apparaît ainsi clairement entre les contributions de Fisher (1986), Holton (1996) et Ostroff et Kozlowski (1992).

Sur le plan empirique, ce sont les travaux de Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein et Gardner (1994) qui proposent pour la première fois une échelle de socialisation construite sur six dimensions : la performance dans le travail, l'intégration avec les autres personnes dans l'organisation, la connaissance des aspects « politiques », la maîtrise du langage organisationnel, l'intégration des objectifs et valeurs, et la connaissance de l'histoire de l'organisation. Les résultats empiriques suggèrent que plus l'individu est socialisé, plus les indicateurs (attitudinaux) précédemment évoqués sont « positifs ». Un deuxième instrument de mesure est proposé par Anakwe et Greenhaus (1999) qui retiennent cinq domaines de socialisation : la maîtrise des tâches, le fonctionnement en groupe, la connaissance et acceptation de la culture, l'apprentissage sur soi, et la clarté de rôle. Cependant, leurs résultats

empiriques ne montrent que de très faibles relations entre les dimensions de la socialisation et ses indicateurs attitudinaux de « second ordre ».

Enfin, Taormina (1994) propose une troisième échelle fondée sur quatre domaines de la socialisation mesurant les attitudes des individus relativement à la formation reçue de l'organisation, la compréhension du travail et de l'organisation, le soutien des personnes, et les perspectives futures de l'individu par l'organisation. Néanmoins, cette dernière nous semble plus éloignée du concept de socialisation et de ses dimensions, et plus proche d'une notion de satisfaction de l'individu vis à vis de sa situation de travail au sens large.

Malgré un certain chevauchement conceptuel, aucun consensus n'a clairement émergé sur les dimensions de la socialisation organisationnelle qu'il convient de retenir. De plus, les recherches empiriques sont très rares et ne permettent ainsi ni la validation d'une typologie, ni l'exploration approfondie entre ces niveaux de socialisation d'un individu et des variables explicatives (par exemple les tactiques de socialisation) ou expliquées (par exemple les indicateurs attitudinaux).

Dans la mesure où ces échelles de socialisation mesurent le niveau de socialisation de l'individu sur un certain nombre de dimensions, il est possible voire souhaitable de le considérer comme des indicateurs de socialisation. Ainsi, contrairement aux variables attitudinales ou comportementales le plus souvent retenues, ces mesures nous semblent plus directement en lien avec le concept de socialisation, et fournissent d'autres indicateurs « proxy » (Van Maanen, Schein, 1979).

## **1.5 La perspective identitaire**

La compréhension du processus d'identification dans les organisations repose sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ; Tajfel, Turner, 1979, 1985) et la théorie de l'auto-catégorisation (Turner et al., 1987), toutes deux réunies sous le nom d'approche de l'identité sociale (Haslam, 2001 ; Hogg, Abrams, 1988). Cette perspective, qui connaît un regain d'intérêt depuis cinq ans, considère l'organisation comme un objet d'identification possible pour l'individu (e.g. Dutton et Dukerich, 1991 ; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994 ; Mael et Ashforth, 1992), tout comme le groupe de travail (e.g. Alderfer et Smith, 1982) ou encore le métier (e.g. Van Maanen, Barley, 1984).

Les processus d'identification et de création de sens (Louis, 1980) se traduisent par des changements personnels, relativement complexes à analyser (Mackenzie Davey et Arnold, 2000). Un certain nombre de travaux mettent en évidence des changements personnels durant

ces périodes de transition (e.g. Nicholson et West, 1987), qui concernent la personnalité, les valeurs, les attitudes, la représentation de la carrière, ou encore les compétences perçues (Mackenzie Davey et Arnold, 2000). Fournier et Payne (1994) soulignent quant à eux l'importance des changements qualitatifs dans la construction du concept de soi. En particulier, la socialisation est dans cette perspective un processus idiosyncrasique, et les résultats produits résultent donc de chemins de développement et d'ajustement individuel, plus que d'un processus commun.

En termes d'indicateur, c'est donc essentiellement la notion de changement lié à l'identité des individus qui émerge, pour caractériser le degré de socialisation. Cet indicateur issu d'une perspective identitaire fait d'ailleurs écho aux travaux de Van Maanen et Schein (1979) qui évoquent comme indicateurs pertinents (« proxy ») la notion d'orientation de rôle (innovation vs réplication). Ainsi, plus l'individu s'ajuste à l'organisation, plus on constate un changement individuel<sup>2</sup> et une réplication de rôle<sup>3</sup>. Cet ajustement traduit un fort niveau de socialisation. A l'inverse, si l'organisation ne socialise pas l'individu, on observera une innovation de rôle forte et un changement individuel faible.

## **1.6 La socialisation comme processus de recherche d'informations**

C'est la théorie de la réduction de l'incertitude (Mignerey, Rubin et Gorden, 1995) qui est généralement mobilisée pour expliquer les comportements de recherche d'informations par les nouvelles recrues. Par l'acquisition d'informations, les individus réduisent l'incertitude (Berger et Calabrese, 1975 ; Kramer, 1994), et se facilitent les périodes de transition. Ainsi, les individus sont décrits comme proactifs (Morrison, 1993) durant la période de socialisation, recherchent de l'information et un soutien social (House, 1981) afin de réduire le stress et ses symptômes (Nelson et Quick, 1991).

Ce domaine de recherche s'intéresse notamment à l'étude des facteurs (individuels, organisationnels) associés à la recherche d'informations (e.g. Chan et Schmitt, 2000 ; Fisher, 1986) aux types d'informations recherchées (e.g. Morrison, 1995 ; Teboul, 1994), aux sources d'informations possibles (e.g. Falcione et Wilson, 1988 ; Louis et al. 1983 ; Morrison, 1993),

---

<sup>2</sup> Traduction de « person change ».

<sup>3</sup> Traduction de « role change » : « custodial role orientation ».



aux stratégies d'acquisition de l'information (e.g. Comer, 1991 ; Miller et Jablin, 1991), et enfin à la structure du réseau social (Morrison, 2002).

Bien qu'il n'y ait pas dans ce domaine de recherche d'accent mis sur des indicateurs spécifiques du niveau de socialisation, les notions d'ambiguïté de rôle et de stress peuvent être à nouveau évoquées.

### **1.7 L'approche en termes d'adéquation**

De nombreuses recherches considèrent la notion d'adéquation comme déterminant amont potentiel du processus de socialisation. L'utilisation de cette notion d'adéquation (« fit ») dans le champs de la socialisation organisationnelle s'est faite sous différents angles, montrant notamment l'importance d'une adéquation entre l'individu et l'organisation en termes de valeur et culture, entre les individus eux-mêmes, ou encore entre l'individu et son travail. Schein (1988) avance par exemple l'idée qu'il faut rechercher une correspondance optimale et non maximale entre l'individu et l'organisation. Une trop grande conformité ne produirait qu'une « bureaucratie stérile », alors qu'une trop grande différence engendrerait des risques de « rébellion ».

L'utilisation du concept d'adéquation reste cependant problématique compte tenu de la multiplicité des descripteurs sur lesquels peut porter l'adéquation entre l'individu et l'organisation. L'approche en termes d'adéquation doit donc s'interroger sur les dimensions d'adéquation les plus pertinentes au regard de la problématique considérée. Nous proposons de représenter les dimensions clés de l'adéquation en reprenant les travaux sur les grands domaines (contenu) de la socialisation (e.g. Fisher, 1986) qui sont comme évoqué précédemment l'individu, le travail (activités, tâches), les relations de travail (interpersonnelles), et l'organisation.

La composante « individuelle » peut se décliner à travers les notions d'identité sociale (liée à l'appartenance à un groupe) et d'identité personnelle (liées aux caractéristiques de l'individu), pour reprendre la terminologie de Stradling, Crowe et Tuohy (1993).

Les composantes liées au contenu et aux relations de travail renvoient quant à elles au concept de rôle organisationnel. En effet, Biddle (1979) le définit comme un ensemble d'activités et de comportements attendus, mettant ainsi en évidence la composante « relationnelle », et la composante « technique » (activités). Ce concept de rôle organisationnel est par ailleurs utilisé de façon très transversale dans la littérature (Perrot, 2000).

En ce qui concerne l'organisation, la dimension culturelle est un élément clé des caractéristiques organisationnelles prises en compte dans la littérature sur la socialisation. Au croisement de ces dimensions, nous pouvons donc définir six formes d'adéquation ou d'inadéquation entre l'individu et l'organisation, comme l'illustre le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Catégories génériques d'adéquation entre l'individu et l'organisation

Catégories génériques d'adéquation	Exemples
Identité personnelle / activités de rôle.	L'individu peut utiliser ses compétences techniques perçues dans le cadre de son travail.
Identité personnelle / relations de rôle.	L'individu est spontanément en phase avec le « mode relationnel », au sein de son groupe de travail.
Identité personnelle / organisation.	L'individu se sent en accord avec l'organisation, notamment en termes de culture et de valeurs.
Identité sociale / activités de rôle.	L'individu se sent appartenir aux gens du métier, du fait de l'activité qu'il exerce.
Identité sociale / relations de rôle.	L'individu se sent appartenir à un milieu professionnel, du fait des gens qu'il côtoie au travail.
Identité sociale / organisation.	L'individu éprouve un sentiment d'appartenance à son organisation.

Reprenant la définition de Schein (1988) de la socialisation organisationnelle comme un processus d'ajustement, ces inadéquations potentielles sur les six catégories génériques définies peuvent donc constituer des indicateurs d'un niveau de socialisation, c'est à dire d'un niveau d'ajustement, et déclencher des processus de socialisation (apprentissage, identification).

## 2 Méthodologie

### 2.1 Identification des indicateurs de socialisation organisationnelle

La revue de littérature ci-avant a permis, d'une part, de repérer les principaux thèmes de recherche consacrés à la socialisation organisationnelle et, d'autre part, d'identifier les indicateurs permettant d'évaluer le degré de socialisation des individus en situation d'« entrée organisationnelle » (Perrot, 2000).

Ces indicateurs sont repris dans le tableau 2 ci-dessous :

Tableau 2 : Synthèse des principaux indicateurs de socialisation organisationnelle

Indicateurs	Type
Implication organisationnelle.	Indicateurs attitudinaux de « second ordre »
Engagement au travail.	
Satisfaction au travail.	
Motivation intrinsèque.	
Intentions de départ.	
Turnover.	Indicateurs comportementaux de « second ordre »
Performance.	
Stress.	
Innovation de rôle / réplication de rôle.	Indicateurs « proxy »
Changements personnels.	
Conflits de rôles.	
Ambiguïté de rôle.	
Niveau de performance au travail.	Indicateurs fondés sur le contenu de la socialisation. Selon la typologie choisie, entre 4 et 6 dimensions peuvent être retenues.  La plus large (Chao et al. 1994) est ici choisie.
Degré d'intégration avec les autres personnes de l'organisation.	
Connaissance des aspects « politiques » dans l'organisation.	
Connaissance du langage organisationnel.	
Intégration des objectifs et valeurs de l'organisation.	
Connaissance de l'histoire de l'organisation et de ses rituels.	
Identité personnelle / activités de rôle.	Indicateurs d'(in)adéquation
Identité personnelle / relations de rôle.	
Identité personnelle / organisation.	
Identité sociale / activités de rôle.	
Identité sociale / relations de rôle.	
Identité sociale / organisation.	

A l'exception du turnover, tous ces indicateurs ont été retenus dans notre recherche. En effet, nous pensons que le turnover risque d'être plus lié au contexte économique et au marché de l'emploi qu'au niveau de socialisation. De plus, notre terrain de recherche se prête moins à l'étude du turnover qu'à la prise en compte des intentions de départ. Une fois les indicateurs de socialisation organisationnelle identifiés, des choix doivent être effectués concernant leur mesure par des échelles et / ou items appropriés, afin de pouvoir répondre à la question de recherche posée.

## 2.2 Pour une prise en compte d'une double perception de ces indicateurs

Si les indicateurs de socialisation sont analysés exclusivement au niveau individuel, ils ne traduisent que la perception de l'individu sur son propre niveau de socialisation. Qu'en est-il de l'organisation ? Si les comportements des acteurs se fondent sur leur propre perception, la question de la convergence ou non des perceptions relatives au niveau de la socialisation

organisationnelle des nouveaux entrants est essentielle. Or, la plupart des recherches se fondent exclusivement sur l'individu comme niveau d'analyse, notamment en raison de contraintes méthodologiques évidentes. Les résultats obtenus restent néanmoins sujets à débat. En effet, pour ne prendre que l'indicateur d'implication au travail, quelles conclusions porter sur le niveau de socialisation d'un individu qui se déclarerait très fortement impliqué dans l'organisation, alors que son manager le trouverait très faiblement impliqué ? En appliquant ce questionnement pour chaque indicateur, on peut ainsi s'interroger sur le niveau de convergence entre le niveau de socialisation perçu par l'individu et celui perçu par son manager. Il faut donc croiser les regards afin d'évaluer le niveau de convergence ou de divergence des indicateurs, et apporter ainsi un éclairage ou un questionnement complémentaire sur la notion de socialisation organisationnelle telle qu'elle est appréhendée dans la littérature de recherche.

Nous proposons donc ici de prendre en compte non seulement le regard de l'individu, mais également celui de son supérieur hiérarchique direct. Certes, nous ne pouvons en aucun cas affirmer que le point de vue du supérieur hiérarchique reflète à lui seul l'organisation. Néanmoins, il s'agit d'un agent socialisateur clé (Louis, Posner, Powell, 1983), qui a une certaine connaissance de l'individu socialisé. Nous considérons donc que le point de vue du supérieur hiérarchique direct est un indicateur du regard organisationnel, sans pour autant prétendre à la confusion de ces deux notions.

## **2.3 Procédure d'enquête terrain**

### **2.3.1 Elaboration des questionnaires**

Pour chacun des indicateurs de socialisation précédemment identifié et retenu, nous avons cherché à élaborer un questionnaire de mesure (mono-item ou multi-items) à la fois pour l'individu concerné et son supérieur hiérarchique, tout en tenant compte des contraintes de longueur des questionnaires. Les questionnaires utilisés pour les nouveaux entrants et leur supérieur hiérarchique se fondent sur des échelles multi-items reconnues, des mesures mono-items déjà utilisées, ou des mesures mono-items rédigées pour la présente recherche.

Un premier projet de questionnaire a été rédigé et soumis à cinq experts universitaires en GRH, en leur demandant d'évaluer la clarté de la rédaction des items et, pour chaque indicateur de socialisation, d'évaluer la correspondance conceptuelle entre les questions destinées aux nouveaux entrants et celles destinées à leur supérieur hiérarchique. Le principe était donc d'avoir pour chaque indicateur un double regard sur le même phénomène. La

version finale du questionnaire intègre donc l'ensemble des remarques formulées par les cinq experts en GRH sollicités.

Par ailleurs, deux indicateurs complémentaires ont été rajoutés dans le questionnaire : il s'agit du niveau de satisfaction du supérieur hiérarchique vis à vis du travail du nouvel entrant, et des intentions de le garder dans l'entreprise ou non. Dans ces deux cas, il ne s'agit pas à proprement parler d'un double regard sur le même phénomène, mais d'indicateurs complémentaires.

### **2.3.2 Recueil des données**

Le terrain d'enquête est constitué de jeunes suivant actuellement une formation de gestion (licence et maîtrise) en alternance. Les questionnaires ont été distribués durant le mois de février 2005, auprès de quatre-vingt jeunes de vingt à vingt-cinq ans: certains étaient en entreprise depuis 3 à 8 mois, d'autres avaient déjà effectué une année dans leur entreprise et avaient donc une ancienneté de 15 à 20 mois dans l'entreprise. Cette population d'enquête était donc particulièrement intéressante en termes de socialisation organisationnelle car même si le processus de socialisation est continu et permanent, il est particulièrement fort durant les premiers mois en entreprise.

La procédure de recueil de données était la suivante : les questionnaires (anonymes) ont été distribués et remplis en salle, durant leur période à l'Université, afin de ne pas perdre des réponses : le taux de réponse a été de 100 %. Afin d'obtenir la réponse de leur supérieur hiérarchique, et de pouvoir croiser les données, chaque questionnaire était numéroté, le même numéro étant attribué au questionnaire de l'apprenti et à celui de son maître d'apprentissage. Chaque apprenti avait comme instruction de remettre en main propre à son maître d'apprentissage une enveloppe fermée, contenant un questionnaire numéroté mais anonyme et une enveloppe retour. Par ailleurs, afin de maximiser le taux de retour des questionnaires aux maîtres d'apprentissage, seules des échelles de mesure mono-items (après validations et/ou modifications par un groupe d'experts en GRH) ont été utilisées pour restreindre la longueur du questionnaire. Sur 80 questionnaires remis en main propre, 60 ont été retournés remplis, soit un taux de réponse très élevé de 75 %, qui s'explique par la procédure utilisée.

Les réponses prises en compte ont été reçues dans les 3 semaines suivant la passation du questionnaire auprès des apprentis. Le biais potentiel lié au temps nous semble donc très limité car l'ensemble des données a été obtenu en moins de 3 semaines.

### 3 Résultats et discussion

#### 3.1 Convergence des perceptions entre managers et collaborateurs

Cinq catégories d'indicateurs ont été identifiées dans la littérature, et exposées précédemment. Pour chacune de ces catégories, nous proposons ci-après d'explorer le niveau de convergence ou de divergence entre la représentation de l'individu et celle de son manager, relativement à la question de la socialisation du jeune apprenti. Outre le niveau de corrélation observé, la moyenne des scores est également indiquée pour chaque item ou échelle.

Tableau 3 : Convergence pour les indicateurs liés de contenu de la socialisation (Chao et al., 1994)<sup>4</sup>

Concept	Items ou échelle pour l'individu concerné	Echelle mono-item pour le maître d'apprentissage	Corrélation observée
		Dans son travail au quotidien, je trouve que mon apprenti(e) :	
Connaissance du langage organisationnel	Dimension « langage », échelle de Chao et al. (1994). X=4,9. $\alpha = 0,80$ .	- maîtrise bien le « jargon » nécessaire pour l'exercice de ses activités. X=5,4.	0,257 (p=0,047)
Degré d'intégration avec les autres personnes dans l'organisation	Dimension « people », échelle de Chao et al. (1994). X = 4,9. $\alpha = 0,74$ .	- est bien intégré(e) dans son groupe de travail. X=6,2	0,262 (p=0,045)
Niveau de performance au travail	Dimension « task proficiency », échelle de Chao et al. (1994). X=4,4. $\alpha = 0,69$ .	- a appris à être efficace dans son travail. X=5,6.	ns <sup>5</sup>
Connaissance des aspects « politiques » de l'organisation	Dimension « politics », échelle de Chao et al. (1994). X=5,1 ; $\alpha = 0,63$ .	- a bien décodé le contexte « politique » interne. X=5,3.	ns
Connaissance de l'histoire de l'organisation et de ses rituels	Dimension « history », échelle de Chao et al. (1994). X=4,8 ; $\alpha = 0,54$ .	- a bien intégré l'historique et les rituels de l'entreprise. X=5,2.	ns
Intégration des objectifs et valeurs de l'organisation	Dimension « goals and values », échelle de Chao et al. (1994). X=4,6 ; $\alpha = 0,80$ .	- a bien intégré les objectifs et valeurs de l'entreprise. X=5,4.	ns

<sup>4</sup> Traduction de Lacaze (1999).

<sup>5</sup> Corrélation statistiquement non significative.

Parmi les six dimensions de l'échelle de socialisation utilisée (Chao & al., 1994), seules deux présentent des corrélations statistiquement significatives entre les représentations des managers et les représentations des collaborateurs. En particulier, le sentiment de performance auto-évalué par les collaborateurs n'est pas corrélé avec l'évaluation de la performance de ces mêmes collaborateurs par leurs managers. Les deux seules dimensions pour lesquelles les deux niveaux d'analyse (collaborateur / manager) sont corrélés concernent ce qui semble le plus « observable » dans le cadre des interactions quotidiennes, c'est à dire la maîtrise du jargon professionnel et le sentiment d'intégration sociale dans le groupe de travail. Pour autant, ces corrélations restent très faibles ( $r < 0,3$  ;  $p < 0,05$ ) et ne peuvent pas être considéré comme un signe de convergence forte entre les regards des collaborateurs et de leurs managers.

Notons cependant que la fiabilité des dimensions de l'échelle de Chao et al. (1994) est satisfaisante pour 4 des 6 dimensions, mais que les composantes « politics » et « history » présentent une mauvaise fiabilité. Par ailleurs, les analyses en composantes principales ne restituent pas les 6 dimensions définies à priori par Chao et al. (1994), renforçant encore des doutes déjà émis dans la littérature sur la pertinence de l'échelle.

Tableau 4 : Convergence pour les indicateurs attitudeux de « second ordre »

Concept	Items ou échelle pour l'individu concerné	Echelle mono-item pour le maître d'apprentissage	Corrélation observée
Satisfaction au travail	Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail. X=5,1.	Je pense que mon apprenti(e) est satisfait(e) de son travail. X = 5,3.	0,267 (p=0,039)
Stress	Je suis souvent stressé(e) quand je suis au travail. X=3,3.	Mon apprenti(e) est souvent stressé(e) au travail. X=2,7.	0,291 (p=0,024)
Motivation intrinsèque (efforts)	Roussel (1996). X=4,7. $\alpha = 0,76$ .	Je trouve que mon apprenti(e) fait au quotidien des efforts qui témoignent de sa motivation. X=5,9.	ns
Intentions de départ	Perrot (2000). X=3,0. $\alpha = 0,89$ .	Indépendamment des contraintes d'embauche, je pense que mon apprenti(e) souhaiterait rester dans l'entreprise. X=3,6.	ns
Implication affective organisationnelle	Dimension affective de l'échelle de Allen et Meyer (1990). X=3,6. $\alpha = 0,82$ .	Je trouve que mon apprenti(e) montre un certain attachement à l'entreprise. X=5,3.	ns
Engagement au travail	Kanungo (1982). X=3,1. $\alpha = 0,82$ .	Je trouve que mon apprenti(e) accorde de façon générale une place importante à sa vie professionnelle actuelle. X=5,6.	ns

De même, les indicateurs attitudinaux dits de « second ordre » sont fortement divergents, lorsque l'on compare les regards des collaborateurs et des managers. Seuls le niveau de stress et la satisfaction au travail sont des indicateurs faiblement convergents : on peut en effet faire l'hypothèse qu'ils sont les plus facilement observables. Néanmoins, les résultats sont contre-intuitifs en ce qui concerne la motivation intrinsèque, mesurée par le niveau d'efforts au travail : si les efforts au travail sont en eux-même également facilement observables, la perception de l'importance de ces efforts diverge.

Par ailleurs, nous avons également estimé intéressant d'explorer les corrélations entre les variables décrites ci-dessous : il ne s'agit plus ici d'une deuxième perception sur le même phénomène, mais de la corrélation entre deux notions différentes liées au concept de satisfaction et aux intentions de départ. Les corrélations mesurées sont :

- entre la satisfaction du maître d'apprentissage vis à vis du travail de l'apprenti et la satisfaction au travail de l'apprenti.
- entre le souhait qu'a le maître d'apprentissage de voir l'apprenti rester dans l'entreprise et les intentions de départ de ce dernier.

Dans les deux cas, les corrélations observées sont également faibles et non significatives statistiquement.

Concernant les indicateurs « proxy » (Van Maanen, Schein, 1979), c'est la notion de rôle organisationnel qui est essentiellement mise en avant. Pour palier aux limites conceptuelles (Foucher, Bouchard, 1995 ; Tracy et al., 1981 ) et psychométriques (Schuler, 1975 ; Smith et al., 1993) de l'échelle des conflits de rôles de Rizzo, House et Lirtzman (1970), nous utiliserons ici les deux dimensions clés du construit mises en évidence par Perrot (2000), sur un échantillon de salariés très similaire.



Tableau 5 : Convergence pour les indicateurs « proxy »

Concept	Items ou échelle pour l'individu concerné	Echelle mono-item pour le maître d'apprentissage	Corrélation observée
Innovation de rôle tentée	J'essaie d'exercer mon rôle dans l'entreprise selon ma vision des choses. X=4,3.	Mon apprenti(e) tente d'apporter un renouvellement dans l'exercice de son rôle. X=4,2.	ns
Innovation de rôle réelle	Je parviens à exercer mon rôle différemment que mes prédécesseurs ou mes collègues. X=4,2.	Mon apprenti(e) apporte un renouvellement dans l'exercice de son rôle. X=4,1.	ns
Changements personnels	Mon travail actuel a changé quelque chose en moi. X=4,9.	Mon apprenti(e) a changé depuis qu'il (elle) est entré dans l'entreprise. X=4,7.	ns
Ambiguïté de rôle	Rizzo, House, Lirtzman (1970). X=3,3. $\alpha = 0,74$ .	Le rôle de mon apprenti(e) est clairement défini. X=2,3.	ns
Conflits de rôles	Dimension individu / rôle (Perrot, 2000). X=4,0. $\alpha = 0,83$ .	Mon apprenti(e) n'a pas la possibilité d'utiliser toutes ses compétences dans son travail. X=4,0	ns
	Dimension individu / climat (Perrot, 2000). X=3,7. $\alpha = 0,78$ .	Mon apprenti(e) est relativement en décalage par rapport à notre façon de fonctionner. X=2,1.	ns

Aucune corrélation statistiquement significative n'apparaît concernant les indicateurs dits « proxy », entre la perception du manager et la perception du collaborateur. Les résultats montrent à nouveau l'ampleur des divergences de perception entre les acteurs, même sur des indicateurs relativement facilement observables comme l'innovation de rôle.

Tableau 6 : Convergence pour les indicateurs d'inadéquation

Concept	Items ou échelle pour l'individu concerné	Echelle mono-item pour le maître d'apprentissage	Corrélation observée
Adéquation identité personnelle / activités de rôle.	J'ai le profil qui correspond bien aux activités qu'on me confie. X=4,5.	Mon apprenti(e) a un profil qui correspond bien aux activités qui lui sont confiées. X=5,3.	ns
Adéquation identité personnelle / relations de rôle.	J'ai le profil qui correspond bien aux relations interpersonnelles à gérer dans ce travail. X=5,2.	Mon apprenti(e) a un profil qui correspond bien aux relations interpersonnelles à gérer dans son travail. X=5,2.	ns
Adéquation identité personnelle / organisation.	D'une façon générale, j'ai suis quelqu'un qui correspond bien à cette entreprise. X=4,4.	Mon apprenti(e) est, d'une façon générale, quelqu'un qui correspond bien à cette entreprise. X=5,2.	ns
Adéquation identité sociale / activités de rôle.	Du fait des activités que j'exerce, j'ai le sentiment de faire partie des gens du métier. X=4,3.	Mon apprenti(e) fait déjà partie, du fait de l'activité qu'il (elle) exerce, des gens du métier. X=4,4.	ns
Adéquation identité sociale / relations de rôle.	Du fait des gens que je côtoie, j'ai le sentiment d'appartenir à ce milieu professionnel. X=4,3.	Mon apprenti(e) appartient déjà, du fait des gens qu'il côtoie, à notre milieu professionnel. X=4,5.	ns
Adéquation identité sociale / organisation.	J'ai le sentiment d'être un membre de l'entreprise à part entière. X=4,5.	Mon apprenti(e) est un membre de l'entreprise à part entière. X=5,4.	ns

A nouveau, la perception des adéquations ou « inadéquations » entre l'individu et l'organisation, qu'il s'agisse des notions d'identité personnelle ou d'identité sociale (Stradling, Crowe et Tuohy, 1993), est totalement divergente entre les managers et les collaborateurs interrogés.

En outre, les statistiques descriptives simples fournissent des informations intéressantes quant à la façon dont les perceptions des managers et des managés divergent : plus précisément, les individus concernés se sentent moins bien « socialisés » que ne le pensent leurs managers. Ainsi, relativement à leurs managés, les managers *sur-évaluent* le niveau de socialisation sur les six dimensions prises en compte, le niveau d'adéquation (sur les six dimensions), la satisfaction au travail, l'engagement au travail, l'implication affective, la motivation intrinsèque, et *sous-évaluent* le stress, l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôles, et l'innovation de rôle. Sans doute les managers perçoivent ils insuffisamment les difficultés de socialisation vécues par les nouveaux recrutés.

### 3.2 Déterminants de la satisfaction pour les managers et les collaborateurs

Compte tenu de la très forte divergence entre les perceptions des managers et les perceptions des collaborateurs sur l'ensemble des indicateurs de socialisation retenus, il nous semble ici intéressant d'explorer quels sont les déterminants de la satisfaction des managers vis à vis du travail de leurs collaborateurs, et quels sont les déterminants de la satisfaction au travail des collaborateurs. Les fortes divergences de perception observées précédemment nous conduisent à faire l'hypothèse que ces déterminants seront de nature différente pour les managers et pour les collaborateurs. Le choix du concept de satisfaction se justifie dans la mesure où il apparaît comme un indicateur clé, synthétique, et empiriquement établi comme antécédent principal des intentions de départ (Borgi, 2000 ; Neveu, 1996 ; Perrot, 2000), c'est à dire d'une conséquence forte de la réussite ou de l'échec d'un processus de socialisation.

Pour ce faire, nous utiliserons les analyses de régression selon la méthode « pas à pas », avec comme variable expliquée la variable de satisfaction en question, et comme variables explicatives l'ensemble des autres variables du questionnaire pertinentes.

Pour les managers, toutes les variables explicatives potentielles du questionnaire sont prises en compte à l'exception des intentions de garder ou non le collaborateur, dont nous pensons qu'elles sont une conséquence et non un antécédent du concept de satisfaction.

Tableau 7 : Satisfaction des managers vis à vis du travail de leur managé.

Modèle	Variable explicative	Variation de R <sup>2</sup>	Variation de F	Signification
1	Connaissance des aspects politiques dans l'organisation. <i>(« Dans son travail au quotidien, je trouve que mon apprenti a bien décodé le contexte « politique » interne »)</i>	0,534	60,613	0,000
2	Niveau de performance au travail. <i>« Je trouve que mon apprenti a appris à être efficace dans son travail »</i>	0,125	19,043	0,000
3	Connaissance du langage organisationnel. <i>Dans son travail au quotidien, mon apprenti maîtrise bien le jargon nécessaire pour l'exercice de son activité »</i>	0,077	14,886	0,000

Le tableau 7 met clairement en évidence que la satisfaction du manager à l'égard du travail de son collaborateur est liée à sa perception du niveau de socialisation du collaborateur

sur les dimensions politiques, performance, et langage. Il est par ailleurs intéressant de noter que la performance perçue n'est que le deuxième déterminant de la satisfaction des managers vis à vis de leurs collaborateurs. Néanmoins, cette remarque doit être nuancée dans la mesure où la connaissance des aspects politiques dans l'organisation est un élément de la « performance relationnelle » des individus, ou encore leur capacité à être autonome dans leurs relations professionnelles liées à une structure donnée.

La perception du manager du degré de socialisation du collaborateur sur les dimensions politiques, performance, et langage explique **73,6 %** de la variance, ce qui est très élevé. En d'autres termes, la satisfaction des managers à l'égard du travail de leurs collaborateurs est très fortement induite par leurs perceptions de trois indicateurs clés de socialisation.

Pour les managés, nous avons considéré dans l'analyse de régression que les autres indicateurs attitudeaux de second ordre (motivation intrinsèque, implication affective, et engagement au travail) sont à placer sur le même plan que la satisfaction au travail : ils ne peuvent donc pas en être les antécédents. De même, les intentions de départ sont une conséquence de la satisfaction au travail (Borgi, 2000 ; Neveu, 1996, Perrot, 2000), et cette variable doit donc également être exclue de l'analyse.

Tableau 8 : Analyse de régression : déterminants de la satisfaction au travail des collaborateurs.

Modèle	Variable explicative	Variation de R <sup>2</sup>	Variation de F	Signification
1	Degré d'(in)adéquation entre l'identité personnelle et les activités de rôle. <i>« J'ai le profil qui correspond bien aux activités qu'on me confie »</i>	0,340	36,079	0,000
2	Degré d'(in)adéquation entre l'identité sociale et l'organisation. <i>« J'ai le sentiment d'être un membre de l'entreprise à part entière »</i>	0,137	18,128	0,000

C'est la notion d'(in)adéquation perçue qui semble être le déterminant clé de la satisfaction des jeunes recrutés. En particulier, les notions d'adéquation entre les compétences perçues et le travail demandé, et le sentiment d'appartenance à l'organisation (adéquation identité sociale / organisation). En d'autres termes, les jeunes recrutés semblent satisfaits lorsqu'ils ont le sentiment de pouvoir utiliser leurs compétences dans les missions qui leur

sont confiées, et lorsqu'ils s'identifient à l'organisation dont ils se ressentent membre. Ces deux notions expliquent **47,7%** de la variance, ce qui reste très élevé.

## Conclusion

Trois principaux résultats empiriques méritent d'être soulignés : Tout d'abord, les managers ont une perception plus « positive » de la socialisation de leurs managés que les managés eux-mêmes (pour vingt indicateurs sur vingt deux). Sans doute peut-on expliquer ces résultats par la difficulté qu'ont les managers de percevoir et comprendre le vécu de leur managé lors du processus de socialisation.

Deuxièmement, alors que cette divergence pourrait résulter d'un biais systématique et révéler une corrélation significative entre les perceptions des managers et des managés, les résultats empiriques montrent le contraire : les perceptions des managers et des managés ne présentent globalement aucune corrélation. En effet, sur les vingt-deux indicateurs de socialisation retenus, seuls quatre présentent une corrélation faiblement significative ( $0,05 > p > 0,01$ ) et faible en valeur ( $r < 0,3$ ). Tous les autres présentent des corrélations non significatives statistiquement. Comment interpréter ces résultats ? La première explication relèverait d'un biais méthodologique potentiel. En effet, il pourrait y avoir des différences de compréhension des questions posées, les mêmes termes pouvant avoir des significations différentes pour les managers et les managés. Néanmoins, la cohérence conceptuelle entre les questionnaires (managers / managés) a été validée précédemment par cinq experts en GRH, et si de tels biais peuvent subsister sur l'une ou l'autre des questions posées, il est peu vraisemblable que toutes les questions soient biaisées de la sorte. Nous pensons donc que cette absence de corrélation est principalement due aux divergences de perception entre managers et managés, relativement aux indicateurs de socialisation évoqués.

Ces résultats établis empiriquement questionnent les conclusions que l'on peut tirer des recherches empiriques effectuées en ne prenant que les nouveaux entrants comme niveau d'analyse (c'est à dire la quasi-totalité). Peut-on par exemple parler du niveau de socialisation d'un individu de façon générale, si l'évaluation même de ce niveau de socialisation diffère pour le manager et pour la personne qu'il (elle) vient de recruter ?

Troisièmement, les résultats montrent que la satisfaction des managers vis à vis de leur managé repose sur des déterminants de nature différente que ceux associés à la satisfaction au travail des nouveaux recrutés : pour les managers, leur satisfaction vis à vis des personnes

recrutées repose sur leur perception du niveau de socialisation sur les aspects « politiques », « performance », et « langage ». Pour les managés, la satisfaction au travail est liée à leur perception du niveau d'adéquation entre leur profil et les activités, et au sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ces déterminants sont très importants, car ils expliquent respectivement 73,6 % et 47,7% de la variance. Cependant, ces résultats de régressions sont à considérer avec grande précaution, compte tenu de la taille relativement faible de l'échantillon.

D'une façon générale, les résultats suggèrent que managers et managés partagent en matière de représentation de la socialisation assez peu de chose...

La socialisation organisationnelle apparaît donc ici comme un processus complexe, multidimensionnel, et reposant sur des ajustements mutuels par nature incessants, car liés à des perceptions divergentes, elles-mêmes fondées sur des déterminants différents. Plus qu'une poursuite des recherches empiriques actuellement menées et reposant exclusivement sur le niveau d'analyse individuel, ce sont des approches qualitatives, longitudinales, qui nous semblent aujourd'hui nécessaires pour mieux comprendre le processus de socialisation organisationnelle. En effet, si les perceptions divergent à ce point, on ne peut pas parler du niveau de socialisation dans l'absolu, mais bien de la représentation qu'ont les acteurs de ce processus. Il semble donc nécessaire d'analyser les représentations des acteurs, afin de mieux comprendre les ajustements mutuels liés au processus de socialisation, et les conséquences pratiques en matière de conduite d'une politique d'intégration des nouveaux entrants.

Ces résultats suggèrent également l'importance du suivi de l'intégration des nouveaux embauchés, jusqu'ici très peu développé dans les entreprises. Une réflexion sur le concept même de socialisation organisationnelle et la nature des processus associés reste d'actualité...

## REFERENCES

- Alderfer C.P., Smith K.K., 1982. "Studying intergroup relations embedded in organizations", *Administrative Science Quarterly*, 27, 1, 35-65.
- Allen N.J., Meyer J.P., 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anakwe, U. P., & Greenhaus, J. H. 1999. Effective socialization of employees: socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*. 11(3): 315-329.
- Berger, Calabrese, 1975. "Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication", *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Biddle B.J., 1979. "Role Theory - Expectations, Identities, and Behaviors", Academic Press.
- Borgi S., 2000. « L'influence des perceptions de rôles sur l'intention de départ volontaire chez les commerciaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- Bray D.W., Campbell R.J., Grant D.L., 1979. "Formative Years in Business: a Long-Term AT&T Study of Managerial Lives", Krieger Publishing Cy, Huntington, New York.
- Chan, D., & Schmitt, N. 2000. Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*. 85(2): 190-210.
- Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J., Gardner P.D., 1994. "Organizational Socialization: its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, 79, 5, 730-743.
- Cogswell B.E., 1968. "Some Structural Properties Influencing Socialization", *Administrative Science Quarterly*, 12, 417-440.
- Cohen P., 1973. "The gospel according to the harvard business school", Garden city, NY, doubleday and company.
- Comer D.R., 1991. "Organizational Newcomers' Acquisition of Information From Peers", *Management Communication Quarterly*, 5, 1, 64-89.
- Dutton J.E., Dukerich J.M., 1991. "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, 3, 517-554.

- Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V., 1994. "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Falcione, Wilson, "Socialization Processes in Organizations", 1988. Dans Goldhaber, Barnett, "Handbook of Organizational Communication", 151-169, Norwood Ablex.
- Feldman D.C., 1976. "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-451.
- Feldman D.C., 1981. "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, 6, 2, 309-318.
- Feldman D.C., 1989. "Socialization, Resocialization, and Training", dans Goldstein I.L., "Training and Development in Organizations", Jossey Bass.
- Fisher C.D., 1986. "Organizational Socialization: an Integrative Review", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Foucher R., Bouchard M.A., 1995. "Les formes de conflits de rôles: étude exploratoire basée sur les catégories de Kahn & al", *Actes du Congrès de l'AGRH à Poitiers*.
- Fournier V., Payne R., 1994. "Change in Self Construction During the Transition from University to Employment: A Personal Construct Psychology Approach", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 297-314.
- Haslam S.A., 2001. *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. Sage.
- Hogg M. A., Abrams D., 1988. *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup relations and Group Processes*, London and New york: Routledge.
- Holton E.F., 1995. "College graduates' experiences and attitudes during organizational entry", *Human Resource Development Quarterly*, Spring, 6, 1.
- Holton, E. F. 1996. "New employee development. A review and reconceptualization". *Human Resources Development Quarterly*. 7(3): 233-252.
- House J.S., 1981. "Work Stress and Social Support", Addison Wesley.
- Jones G.R., 1986. "Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations", *Academy of Management Journal*, 29, 2, 262-279.
- Kanungo R., 1982. "Work Alienation", New York, Praeger.



R.C. King, V. Sethi, 1998, "The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals", *Journal of Management Information Systems*, 14, 4, 195-217.

Kramer M.W., 1994. "Uncertainty Reduction During Job Transitions: an Exploratory Study of the Communication Experiences of Newcomers and Transferees", *Management Communication Quarterly*, May, 7, 4, 384-412.

Louis M.R., 1980. "Surprise and sense making: what new-comers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, June, Vol 25.

Louis M.R., Posner B.Z., Powell G.N., 1983. "The Availability and Helpfulness of Socialization Practices", *Personnel Psychology*, 36, 857-866.

Mackenzie Davey K., Arnold J., 2000. "A multi method study of accounts of personal change by graduates starting work: self-ratings, categories and women's discourses", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, December.

Mael F. A., Ashforth B. E., 1992. "Alumni and their alma matter: a partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

Mignerey J.T., Rubin R.B., Gorden W.I., 1995. "Organizational entry: an investigation of newcomer communication behavior and uncertainty", *Communication Research*, 22, 1, 54-85.

Miller V.D., Jablin F.M., 1991. "Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process", *Academy of Management Review*, 16, 1, 92-120.

Morrison E.W., 1993. "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 173-183.

Morrison E.W., 1995. "Information Usefulness and Acquisition During Organizational Encounter", *Management Communication Quarterly*, November, 9, 2, 131-155.

Morrison, E.W., 2002. Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*. 45, 6, 1149-1160.

Nelson D.L., Quick J.C., 1991. "Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations: Attachment Theory at Work?", *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.

Neveu J.P., 1996. "La démission du cadre d'entreprise - étude sur l'intention de départ volontaire", *Economica*.

- Nicholson, N., & West, M.A. 1987. Transitions into newly created jobs. *Journal of Occupational Psychology*. June: 97-113.
- Ostroff C., Kozlowski S.W.J., 1992. "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition", *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Perrot S., 2000. «L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles ». Thèse de doctorat, soutenue à l'Université Paris IX Dauphine.
- Reichers A.E., 1987. "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates", *Academy of Management Review*, 12, 2, 278-287.
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., & Self, R. M., 2001. The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*. 13, 2, 159-176.
- Rizzo J., House R., Lirtzman S., 1970. "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Roussel P., 1996. "Rémunération, motivation et satisfaction au travail", *Economica*.
- Schein E.H., 1988. "Organizational Socialization and the Profession of Management", *Sloan Management Review*, Fall, 53-65.
- Schuler R.S., 1975 . "Role perceptions, satisfaction and performance: a partial reconciliation", *Journal of Applied Psychology*, 60, 683-687.
- Smith C. S., Tisak J., Schmieder R.A., 1993. "The measurement properties of the role conflict and role ambiguity scales: a review and extension of the empirical research", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 37-48.
- Tajfel H., 1978. "Differentiation between social groups: studies in the social psychology of social relations, London: Academic Press.
- Tajfel H., Turner J., 1979. "An integrative theory of intergroup conflict". In W. G. Austin and S. Worchel (Eds), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel H., Turner J., 1985. "The social identity theory of intergroup behavior". In S. Worchel and W. G. Austin (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, 2: 7-24, Chicago: Nelson-Hall.
- R.J. Taormina, 1994. "The organizational socialization inventory", *International journal of selection and assessment*, 2, 3, 133-145.

- Teboul J.C. B., 1994. "Facing and Coping With Uncertainty During Organizational Encounter", *Management Communication Quarterly*, 8, 2, 190-224.
- Tracy L., Johnson T.W., 1981. "What do the role conflict and role ambiguity scales measure?", *Journal of Applied Psychology*, 66, 4, 464-469.
- Turner J. C., Hogg M. A., Oakes P. J., Reicher S. D., and Wetherell, M. S., 1987. "Rediscovering the social group: a self-categorization theory", Blackwell, Oxford.
- J. Van Maanen, 1975. "Police socialization : a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department", *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.
- J. Van Maanen, 1976a. "Breaking in: socialization to work", In R. Dubin (Eds.), *Handbook of work, organization, and society*, 67-130, Rand McNally, Chicago.
- J. Van Maanen, 1976b. "Rookie cops and rookie managers", *Wharton Magazine*, 1, 49-55.
- Van Maanen J., 1978. "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", *Organizational Dynamics*, Summer, 19-36.
- Van Maanen J., Barley S.R., 1984. "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
- Van Maanen J., Schein E.H., 1979. "Toward a Theory of Organizational Socialization", *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wanous J.P., 1992. "Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers", Addison Wesley, 1980, 2<sup>ième</sup> édition.